

La crise Covid-19 suffira-t-elle à enraciner la transformation numérique ?

Dans quelle mesure les bouleversements induits par le confinement contribuent à la transformation numérique croissante de notre société ? Quelles sont les conditions pour que la transformation numérique s'ancre véritablement ?

Depuis plusieurs semaines, le Covid-19 oblige l'ensemble des organisations, aussi bien privées que publiques, petites, moyennes ou grandes à apprendre à travailler autrement. Les outils numériques sont au cœur de cette nouvelle organisation. Nous assistons à ce qu'une décennie d'évolution en douceur n'a pas réussi à faire. Comme s'il fallait l'urgence et la contrainte pour imposer une transformation profonde des habitudes de travail et des services qui l'accompagnent.

S'il est clair que la nouvelle organisation du monde du travail accélère la migration vers le cloud, la mobilité, le travail à distance et le travail collaboratif, il convient de s'interroger sur la pérennité d'une telle transformation. Ces tendances qui commençaient à s'imposer ces dernières années sont devenues en quelques jours une évidence pour tout le monde tant elles font partie de notre quotidien depuis six semaines. Reste à se demander si cette évolution de nos habitudes de travail perdurera une fois le confinement

terminé. La transformation numérique se poursuivra-t-elle au même rythme une fois la crise passée et les mesures injonctives disparues ? Rien n'est moins sûr. Car la transformation numérique d'une organisation est avant tout une affaire de volonté qui doit faire sens pour ceux qui la mettent en œuvre.

Il s'agit donc de se questionner sur les conséquences structurelles de la situation actuelle. Dans quelle mesure pouvons-nous dire que les bouleversements induits par le confinement contribuent à la digitalisation croissante de notre société ? Quelles sont les conditions pour que la transformation numérique s'ancre véritablement ?

La crise Covid-19 une opportunité sociétale ?

Il y a peu, Juliette Jarry, vice-présidente numérique de la région Auvergne Rhône-Alpes, postait sur LinkedIn un texte où elle soulignait le rôle fondamental du numérique dans notre relation actuelle aux autres « *comme outil de communication, d'éducation, de production mais aussi et surtout comme facteur de transformation de notre monde* ».

La plupart des acteurs de l'écosystème tech s'accordent à dire que la situation actuelle est une opportunité. Pour Renaud Sornin, Président de French Tech One Lyon Saint Etienne, « *cette crise est un formidable moment de prise de recul qui nous permet de discerner ce que nous devons garder, changer, abandonner. Nous sommes plus que jamais en posture de responsabilité.* » Anne-Laure Plessier, fondatrice de la startup Cocoom, partage cet avis et considère la crise actuelle comme un détonateur : « *C'est l'occasion de réaliser que nous avons besoin d'une innovation de rupture, d'un changement de comportement fort, immédiat et à grande échelle. C'est dans la douleur, ce n'est pas simple, mais je le vois comme une opportunité de changer profondément et durablement notre façon d'aborder le travail, la vie, l'environnement et notre rapport à la société d'une manière générale.* »

Florian Meffre, cofondateur de la startup Gryzzly, n'hésite pas non plus à employer le mot « opportunité » : « *Cette crise est un coup de pied dans la fourmilière de la transformation digitale. C'est à la fois une occasion pour les "mauvais élèves" de se mettre à niveau et pour les experts de partager leurs connaissances.* Jean-Michel Berard, Co-président de Digital League admet en effet que la crise est « *une manière de mettre l'expertise de l'industrie numérique à la disposition du plus grand nombre.* »

Bien que conscients qu'aujourd'hui le changement est forcé et les mesures prises conjoncturelles, nous pouvons nous réjouir de constater qu'à défaut d'adopter pleinement la culture du numérique, les entreprises adoptent les

outils qui la favorisent.

Le constat est en effet clair. Les plateformes de messagerie professionnelle comme Slack, ou Microsoft Teams voient leur nombre d'utilisateurs exploser. Citons également le service français de transfert de fichiers Smash, qui connaît en ce contexte exceptionnel de confinement et de télétravail, une explosion des usages de son offre gratuite avec plus de 100 000 nouveaux utilisateurs en une semaine. Sans oublier la nouvelle vedette du logiciel de visioconférence Zoom qui explose : pendant les 3 premiers mois de 2020 le nombre de nouveaux utilisateurs a été supérieur à ceux de toute l'année 2019. En passant, rappelons que Zoom existe depuis plus de dix ans.

Quand la crise Covid-19 crée du business et du sens

Force est donc de constater, que les entreprises qui développent des outils numériques sont les grandes gagnantes de cette nouvelle organisation du travail. Face au télétravail forcé et pour assurer la continuité de leur activité, les organisations n'ont d'autre choix que de réinventer leurs usages et leurs infrastructures informatiques et numériques en s'équipant. « *La pandémie a révélé la dépendance aux services en ligne des plus grandes entreprises du secteur technologique* », souligne Maud Charaf déléguée territoriale Digital League.

Au-delà du fait que le confinement soit propice au déploiement massif des solutions innovantes améliorant le travail à distance, les stratégies d'entreprise à prendre au sérieux sont celles conjuguant frugalité et transformation digitale. Je pense ici aux initiatives solidaires orchestrées par les entrepreneurs-innovateurs qui mettent leurs plateformes au service de la lutte contre le coronavirus, à l'instar de Gryzzly, Fire Tiger, Reecall, Cocoom, Watcha, Entraides ou encore France Barter, startups accompagnées par le Hub612, qui donnent, durant toute la durée du confinement, gratuitement accès à leur solution facilitant le télétravail.

Cette capacité des entrepreneur·e·s à rebondir et à pivoter en fonction du contexte fait écho à la théorie de l'effectuation. Cédric Nieutin, directeur du Hub612, voit dans la situation actuelle un terrain de réflexion stratégique : « *Cette nouvelle organisation démontre la pertinence de la théorie de l'effectuation qui est au cœur de nos actions. Deux piliers de cette théorie me semblent particulièrement justes en ce moment : tirer parti des surprises et faire avec ce que l'on a. Sur le premier point, il est évident que le confinement a révélé ce savoir-faire si particulier des entrepreneurs à adapter leur offre en basculant, solidairement, sur un modèle gratuit, constate-t-il. Au-delà des aspects de gestion de crise, la situation met en lumière leur capacité à créer*

rapidement de la valeur partagée. »

Pour le directeur du hub d'accompagnement de startups Tech de la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes, le deuxième pilier de la théorie de l'effectuation s'incarne par la primauté de la culture du faire sur la culture du plan. Il faut reconnaître que la situation exceptionnelle vécue actuellement par les entrepreneur·e·s tend à lui donner raison. Selon lui, la planification et les business plans n'ont de sens que pour engager l'action mais ne doivent en aucun cas être considérés comme gravés dans le marbre. *« En période où les moyens sont limités, nous mesurons combien savoir « faire avec ce que l'on a » est primordial. C'est le propre de l'entrepreneur : délivrer avec peu de moyens financiers, humains et franchir les étapes une par une »*, détaille-t-il.

Un mode de travail accélérateur de nouvelles pratiques managériales...

Si la situation actuelle a pour mérite de faire connaître à tous ce qu'est le télétravail et à l'imposer au sein d'organisations jusque-là réfractaires, les choses ne sont pas si simples. *« Pour que les mentalités changent durablement et que l'entreprise de demain se réinvente profondément, l'expérience du télétravail doit être réussie »*, souligne Florian Meffre co-fondateur de Gryzzly, startup qui incite depuis sa création ses collaborateurs à travailler de chez eux au moins un jour par semaine. *« Hélas, ce ne sera pas le cas pour les entreprises qui ont dû passer au télétravail dans l'urgence début mars et qui n'y étaient pas préparées techniquement ou culturellement »*, poursuit-il. Cette idée fait écho à la métaphore de Jean-Louis Bénard, co-fondateur et CEO de Sociabble *« Mettre les gens en télétravail en leur donnant simplement des outils digitaux c'est plus que de la confiance. C'est un peu comme les faire sauter d'un avion avec un parachute en espérant qu'ils trouveront le moyen de l'ouvrir. »*

Cette idée est fondamentale pour répondre à notre question initiale : la transformation numérique, certes accélérée par la réorganisation sociétale causée par la crise Covid-19, perdura-t-elle ? Il est essentiel en effet de pointer ici la question de la volonté. Il est difficile de croire que la culture d'entreprise change véritablement sous la contrainte. La transformation digitale est une affaire de volonté et s'inscrit dans le temps à travers la mise en place effective de pratiques structurelles désirées, car créatrices de sens pour ceux qui l'orchestrent.

Néanmoins il y a fort à parier que la situation actuelle éveille chez certains collaborateurs de nouvelles exigences et leur donne des idées. C'est ce que pense Maud Charaf, déléguée territoriale chez Digital League qui est, depuis le début de la crise, au plus proche des dirigeants d'entreprises de la région

Auvergne Rhône-Alpes. « *Le changement est en route. Face au bouleversement de leurs habitudes personnelles et professionnelles, les particuliers mettent en place un nouveau mode de vie qui impacte chaque seconde leur quotidien : télétravail, déplacement à vélo, visioconférences, courses en ligne. Cette nouvelle façon d’appréhender le temps et la distance a de grande chance de s’ancre au plus profond de chacun de nous et de laisser des traces post confinement* » , explique-t-elle.

Anne-Laure Plessier, CEO de la startup Cocoom concède que le confinement n’a fait qu’accentuer sa vision et son désir de combiner plus intelligemment ses réalités de dirigeante d’entreprise et de maman. « *Je ne veux plus faire d’allers-retours Lyon-Paris toutes les semaines pour des RDV que je peux faire en visioconférences ou me priver d’une journée de télétravail pour compenser des peurs irrationnelles* » explique-t-elle. « *J’espère de tout cœur qu’après le confinement nous prendrons soin de la richesse que représente le temps en améliorant notre qualité de vie grâce à la visio et à une gestion plus agile du travail. Ce sont à mes yeux les clés d’une collaboration phygitale réussie.* »

...à condition de faire preuve d’une grande capacité d’adaptation et d’agilité

Pour que ce joli tableau se réalise et que se dessine l’entreprise de demain, il est essentiel que les dirigeants changent certains de leurs pinceaux. Dans un premier temps, il semble intéressant d’analyser les pratiques mises en place, avant la crise Covid-19, par les entreprises qui tirent aujourd’hui leur épingle du jeu. Qu’ont-elles en commun ? Des outils de collaboration digitaux adaptés à leurs usages ? Des infrastructures pur cloud ? Des bonnes pratiques de communication interne entre les collaborateurs mais aussi entre le dirigeant et les collaborateurs ? Une répartition explicite des rôles ? La définition claire des objectifs et la communication régulière sur ces objectifs et notamment ceux rattachés directement à la croissance de l’entreprise comme la trésorerie ? Une gouvernance mêlant flexibilité, confiance et épanouissement au travail ?

Pour Laurent Fiard, Président du MEDEF Rhône « *les entreprises doivent faire preuve d’une grande adaptation et d’une grande agilité dans cette période inédite. De nombreuses entreprises sont en mesure de garantir une continuité d’activité pour leurs clients tout en prenant les dispositions nécessaires pour protéger les collaborateurs notamment en utilisant le télétravail* » , explique-t-il. Pour le patron du MEDEF Rhône, l’entreprise de demain est celle qui dynamisera les interactions avec ses clients et ses collaborateurs. « *L’entreprise est un écosystème : les infrastructures et les outils collaboratifs doivent largement être utilisés dans ce contexte de télétravail pour sublimer ce collectif humain de compétences et d’énergies qu’est l’entreprise* » , poursuit-il.

Cette vision est partagée par le directeur de l'incubateur de La Caisse d'Épargne Rhône-Alpes qui voit l'expérience du confinement comme la preuve de la solidité du concept de Hub et de la force de l'écosystème entrepreneurial : *« Au Hub612, nous avons l'habitude d'animer différentes parties prenantes, différentes communautés. Cela présuppose une ouverture d'esprit aux modes de travail assurément différents des autres et une capacité à impliquer un grand nombre d'acteurs sur des projets concrets, et ce hors les murs de l'entreprise et hors système hiérarchique. »*

Pour conclure, le confinement causé par la pandémie Covid-19 accélère indéniablement l'usage du numérique au sein des organisations. La crise démontre la validité des modèles issus de la transformation numérique : plus agiles et adaptables aux situations de crise et offrant une grande flexibilité aux travailleurs. Alors que des millions de travailleurs se sont transformés, du jour au lendemain, en télétravailleurs, les entreprises n'ont pas eu d'autre choix que s'adapter à la volée. Mais n'oublions pas que rien de ce qui n'est imposé sous la contrainte ne dure. Reste donc à espérer que cette migration forcée donne naissance post-confinement à de nouveaux usages, cette fois-ci désirés et donc vecteurs d'une transformation structurelle des modes d'organisation professionnelle mais aussi des mentalités.

L'entreprise de demain naîtra de l'innovation de rupture imposée par la crise et de la volonté de changement guidée par la quête de sens. Parallèlement, cette situation nous fait prendre conscience de la valeur des rapports humains et de l'insuffisance du contact numérique au quotidien. *« Plus que jamais l'entreprise s'impose comme une plateforme humaine et digitale »* , conclut Laurent Fiard.

Pauline Raud, responsable des stratégies de marque pour le Hub612